

# PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO EVIDENCIANDO A GESTÃO DOS CUSTOS E TRIBUTOS EM UMA ORGANIZAÇÃO

LUCIANA SATO RODRIGUES

PEDRO GILBERTO ARNAUT

SÉRGIO DA ROCHA PARIS

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo demonstrar a importância do planejamento orçamentário para as empresas. Para tal, foi realizada extensa pesquisa bibliográfica, comparando os diversos tipos de regime tributário vigentes no país. Os resultados indicam que, enquanto uma escolha errada pode ser altamente prejudicial para as empresas, a escolha certa pode resultar em maiores lucros e sustentabilidade.

**Palavras-chave:** Gerenciamento orçamentário, Gestão de Custos, Tributos, Contribuintes

## ABSTRACT

This article aims to demonstrate the importance of budget planning for companies. To this end, extensive bibliographical research was carried out, comparing the different types of tax regime in force in the country. The results indicate that, while a wrong choice can be highly detrimental to companies, the right choice can result in greater profits and sustainability.

**Key words:** Budget Management, Cost Management, Taxes, Taxpayers

## INTRODUÇÃO

Ao se tratar de tributação, é notável a adjacência entre a obrigação tributária e a evasão fiscal. Diante disso, os contribuintes se indagam pela alta carga tributária e coagidos em busca de

alternativas possíveis para reduções tributárias. Contudo lidam com a discordância entre a atribuição de recolher os impostos e a procura por diminuí-los de forma lícita ou não.

A empresa que possui um planejamento tributário, dispõe de vantagem competitiva entre as demais, pois, consegue visualizar todos os regimes tributários e qual deles acarretará no menor gasto tributário, e conseqüentemente o maior lucro em sua atividade econômica, analisando sempre a legislação tributária.

Contudo, pode-se afirmar que o planejamento estratégico auxilia o gestor na tomada de decisão, buscando resultados através de metas, onde, bem realizado, faz com que a empresa ganhe eficiência, pois, permite que a visualização de seus objetivos de forma abrangente.

Assim, este artigo tem como objetivo demonstrar a importância do Planejamento Orçamentário, no que tange tributos e custos em uma empresa.

## **PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO ESTRATÉGICO**

O Planejamento Tributário constitui-se de uma técnica em que o “propósito é orientar as possibilidades de conduta de determinada pessoa a atingir seus objetivos sob a menor pressão fiscal possível”, (Amaral, 2004, p.72), podendo entrar neste conceito entendimentos legais ou não.

Para Miguel Delgado Gutierrez (2006, p. 16), “hoje em dia afirma-se que exista uma relação jurídica tributária entre o Estado e o contribuinte, encontram-se em posição de igualdade, pois devem submeter suas condutas a lei”, sendo o contribuinte coagido pelo Estado, pois é sua responsabilidade o pagamento dos tributos.

O planejamento estratégico é definido como “planos de ação criados para alcançarseus objetivos” (SEMENIK; BAMOSSY, 1995, p. 64, apud MATTAR et al., 2009, p. 87) ou o “conjunto de objetivos da empresa e o modo de alcançá-los” (BUZZEL et al., 1977, p. 16, apud MATTAR et al., 2009, p. 87). Realiza-se uma análise interna para identificar os fatores críticos como forças e fraquezas básicas, assim como uma análise externa para identificar os fatores que contribuem para a atividade do setor em que a empresa pertence, chamado de oportunidades e ameaças, determinando-se assim a primeira fase do planejamento estratégico administrativo empresarial. Em sua próxima fase “elabora-se a programação estratégica, que consiste na definição e avaliação dos programas de ação específicos” (PASQUALE, 2009, p. 67), durante a qual seguem-se as questões orçamentárias. Nota-se após as análises internas e externas que o planejamento

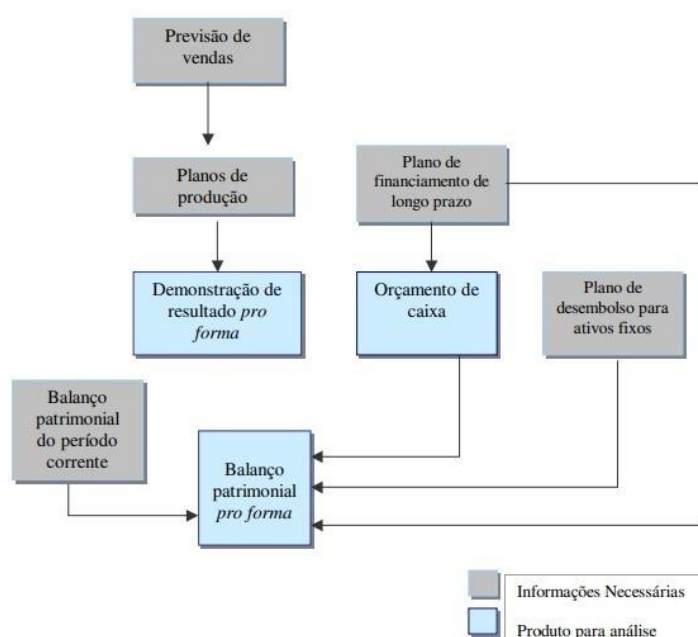
estratégico visa uma possível reconfiguração da empresa, focando na melhoria dos objetivos, isto é, na produção de bens e serviços, e também com olhar na redução de custos.

O planejamento estratégico tributário tange aspectos legalistas, de forma diferente da perspectiva econômica da administração de empresas nas quais em ambas situações se identifica a existência de uma estratégia utilizada para o planejamento da efetiva redução de custos e no desenvolvimento da produção de bens e serviços.

A principal função do planejamento financeiro é tornar as decisões referentes ao plano financeiro dos departamentos, em processos calculados em relação ao financiamento, mensurando a necessidade do financiamento para dar continuidade às operações da empresa e quanto a decisão de quando e como haverá a necessidade de tais recursos serem financiados.

Segundo Gitman e Madura (2003b, p. 376), “Os planos financeiros (operacionais) de curto prazo especificam as ações financeiras de curto prazo e o impacto previstos dessas ações”. Esses impactos se referem às fontes de financiamento, principalmente as indesejáveis elevações de taxas de juros, a utilização desses recursos na expansão das operações da empresa, na alavancagem operacional e financeira, dentre outros.

Figura 1 Planejamento Financeiro (operacional) de curto prazo



Fonte: Gitman e Madura (2003)

A parte mais importante do planejamento financeiro é a administração de liquidez, quem o objetivo de garantir que a empresa nunca possua problemas de caixa. A ferramenta do orçamento de caixa é usada para atingir esse objetivo. O foco do orçamento financeiro são os efeitos que o orçamento operacional e outros planos que impactarão no caixa. Fundamenta-se no orçamento de capital, orçamento de caixa e balanço patrimonial.

Os componentes mais importantes da estrutura financeira da empresa incluem o nível de investimento em ativos circulantes e a extensão do financiamento em passivo circulante” (GITMAN E MADURA, 2003a, p. 400).

O fluxo de caixa constitui o caixa líquido efetivo em oposição ao lucro líquido contábil que uma empresa gera durante um período especificado” (WESTON E BRIGHAM, 2000, p.228).

O orçamento de caixa ou planejamento de caixa, deve registrar as entradas e saídas planejadas do caixa, é utilizado pela empresa para mensurar o caixa exigido a curto prazo, se atentando especialmente ao planejamento para excedentes ou insuficiência de caixa. Esta ferramenta de mensuração é denominada fluxo de caixa.

Zdanowicz (2000a, p.132) cita, “dependendo do tipo de atividade econômica da empresa e de suas necessidades específicas três tipos de planejamento de caixa são utilizados com frequência”:

- planejamento para um exercício social: objetiva prever as variações de caixa durante o ano, permitindo à empresa reconsiderar sobre a estrutura financeira projetada para o final do exercício;
- planejamento de curto prazo: é subdividido em semestre e trimestre, com o objetivo de estabelecer os créditos de curto prazo, com período inferior a seis meses;
- planejamento de curtíssimo prazo, isto é, para um mês: é subdividido em semanas ou dias, com o objetivo de acompanhar e controlar os ingressos e desembolsos realizados diariamente pela empresa.

O planejamento se relaciona com as projeções de vendas e de ativos, baseados nas alternativas de produção, ajustando os recursos necessários para atender o objetivo do lucro, isto é, deve ser constituído em metas e objetivos específicos, estabelecendo as estratégias e ações para atingir o resultado esperado a curto, médio e longo prazo.

Permite avaliar os padrões existentes de financiamento e fundos gastos, de acordo como planejamento e controle da administração, analisando se estão coerentes com as metas da empresa. Os planos financeiros de longo prazo (estratégicos), atuam como orientação para elaboração do preparo dos planos financeiros a curto prazo (operacionais).

De acordo com Gitman e Madura (2003, p.390):

“ Os dois aspectos fundamentais do processo de planejamento financeiro são: planejamento de caixa e planejamento de lucros. O planejamento de caixa envolve a preparação do orçamento de caixa da empresa; o planejamento de lucros envolve a preparação das demonstrações financeiras pro forma”

A evasão fiscal são práticas ilícitas admitidas, com a finalidade de eximir-se do cumprimento de determinada obrigação tributária, que é o não pagamento ou cumprimento desta obrigação.

Para Miguel Delgado Gutierrez (2006, p. 58) “em amplo sentido, a evasão fiscal constitui-se nas práticas ou omissões do contribuinte inclinados a suprimir, reduzir ou retardar o cumprimento de uma obrigação tributária”.

Desta forma, pode-se definir a evasão como o ato em que se procura evitar o pagamento de determinado tributo devido, reduzindo seu montante ou prorrogando o momento da elegibilidade do tributo por omissão ou ação do sujeito passivo (contribuinte), após a ocorrência do fato gerador.

O conceito de tributo, segundo o Código Tributário Nacional diz: “Tributo é toda prestação compulsória” por isso ninguém paga tributo por regozijo, mas sim porque é uma obrigação, é imposto a pagar, sob a pena de sofrer as punições previstas na própria lei. E Miguel Delgado Gutierrez (2006, p. 61) complementa “o tributo não ser mais visto como uma agressão ao contribuinte, é até natural que as pessoas busquem se esquivar, [...] sendo necessária a aplicação da sanção, a fim de assegurar-se a certeza do recolhimento do tributo”.

Partindo desse pressuposto (evasão fiscal caracterizada pela ilicitude da ação ou omissão do particular com o objetivo de suprimir, reduzir ou até mesmo retardar o cumprimento da obrigação tributária) serão expostas algumas teses da evasão fiscal, subdividida em evasão omissiva por inação e comissiva.

A evasão omissiva, por consequência da inação do contribuinte, é verificada posteriormente à ocorrência do fato gerador, sofre prejuízos financeiros e normalmente ocorre sem a efetiva intenção do agente, e segundo Sampaio Dória, são “causadas pela ignorância do contribuinte diante dos meandros e até contradições dos sistemas fiscais modernos” (apud GUTIERREZ, 2006, p. 67).

Miguel Delgado Gutierrez (2006, p. 67) salienta para a seguinte questão de que atualmente “a extrema complexidade das relações econômicas e, por consequência, das regramentas tributárias, leva a que as pessoas não tenham domínio completo da sua complexidade, o que conduz à evasão por ignorância do contribuinte”.

Este ato denomina-se sonegação, vez em que se resume em uma evasão procurada pelo próprio contribuinte. Diante de tal ato e da prévia lei sancionadora, a infração fiscal pode tipificar em crime ou contravenção penal; algumas infrações possuem natureza penal, dada a previsão legal no direito penal. Porém, em outras situações são punidas somente pelo direito tributário e desta forma não caracterizam crimes ou contravenções.

Sobre a questão de conduta, é previsto tanto no direito penal quanto no direito tributário, onde cita Miguel Gutierrez (2006, p. 68):

O contrabando, por exemplo, é definido pela lei penal como um crime e, ao mesmo tempo, constitui infração da lei tributária. O artigo 334 do código penal assim define contrabando: “importar ou exportar mercadoria proibida ou iludir, no todo ou em parte, o pagamento de direito ou imposto devido pela entrada, pela saída ou pelo consumo de mercadoria.

Em outras palavras, ao se configurar a intenção do agente na omissão ou inação, também associará à sonegação, de modo que poderá ser punido, desde que respeitando os princípios do fundamento da matéria e o princípio da legalidade.

A evasão fiscal é atribuída a fraude fiscal, visualizando-se condutas que infringem as disposições legais. Dessa forma, Miguel Delgado Gutierrez (2006, p. 68) discorre “o indivíduo, consciente e voluntariamente, procura eliminar, reduzir ou retardar o pagamento do tributo devido, por meios ilícitos”.

A fraude civil identifica-se pela alteração do negócio jurídico praticado pela empresa (ou terceiro interessado) que utiliza a norma jurídica que lhe seja mais conveniente, contornando uma norma jurídica tributária menos favorável. Pela ótica da lei, a evasão fiscal se configura fraude tributária não se caracterizando pelo caráter penal.

Para Marco Aurélio Greco (2009, p. 22), a fraude à lei se dispõe através de duas normas: “(i) ‘norma contornada’ uma norma a qual o agente não quer se submeter; (ii) outra norma que busca proteção para sua conduta, denominada ‘norma de contorno’”.

Com o aumento da carga tributária, as empresas cogitam a possibilidade de economizar o pagamento na arrecadação do tributo, de modo que, não praticando o fato gerador, há posições distintas sobre a legalidade de maneiras de poupar sobre este custo.

A elisão fiscal é forma lícita da empresa contribuinte reduzir a carga tributária, tal planejamento tributário se caracteriza como forma preventiva de estudar atos econômicos e jurídicos que a empresa deseja realizar, o que não é ilegal.

A diferença entre elisão e evasão está no fato gerador; a elisão corresponde às condutas lícitas que ocorrem antes do fato gerador. Na evasão tais condutas ocorrem após o fato gerador, tornando-se um tributo indevido.

A elisão rege dentro dos limites da lei, enquanto a evasão transpõe o limite da lei, de modo que seu aspecto ilícito caracteriza crime contra a ordem pública. Sem um bom planejamento tributário, as empresas não se tornam competitivas no mercado, com a carga tributária elevada compromete o crescimento das empresas, o que justifica a intenção de minimizar custos com pagamentos de tributos para que se tenha um aumento do lucro, e a empresa se torne competitiva. Segundo Miguel Gutierrez “não há a realização do pressuposto de fato da imposição, em função do comportamento do contribuinte potencial, que atinge seu objetivo por outras vias”.(GUTIERREZ, 2006, p. 77).

Há duas formas de elisão fiscal: elisão induzida pela lei, tal qual cita Dória, Antonio (1971, p. 49-51) cita:

O contribuinte, por razões extras fiscais, consente ou induz à prática de certas modalidades de questões tributadas ou exclui do círculo de incidência (isenções, reduções ou não incidências em alguns casos), em níveis relativamente baixos se fixam por exemplo proventos estimados obtidos em determinada atividade, como lucros na agropecuária, ou ainda são admitidas deduções para fins de imposto de renda, de despesas apenas presumidas onde é autorizado o empregode parte dos tributos devidos ou dedução de certo montante da renda a investir de forma prioritária (incentivos fiscais), além de outras hipóteses onde, pode existir ou não, a contrapartida a ser realizada pelo contribuinte favorecido, como por exemplo isenções condicionadas.

A outra forma de elisão fiscal denomina-se: elisão resultante de lacunas da lei, Fabretti evidencia Fabretti (2005, p. 153) “embora parte significativa da doutrina não admita que possam existir lacunas na lei, não se pode esquecer que a legislação tributária brasileira é casuística, haja vista a torrencial edição e reedição de medidas provisórias, a boa técnica legislativa recomenda que a lei seja genérica, cabendo à interpretação aplicá-las aos casos concretos. Por mais que a norma procure discriminar e abranger todos os casos possíveis, sempre surgirão novos casos além dos previstos.”. Neste contexto a elisão é o ato de tomar proveito de falas de interpretação de leis que, por falta de conhecimento ou motivo diverso foi utilizado pela empresa contribuinte, de forma a usufruir da situação, reduzindo os valores a serem recolhidos ao governo.

## FORMAS DE TRIBUTAÇÃO

- Simples Nacional

O Simples Nacional é uma forma simplificada e englobada de recolhimento de tributos e contribuições, tendo como base de apuração a receita bruta, foi instituído pela Lei Complementar 123/2006.

As pessoas jurídicas que se enquadram na condição de microempresa ou empresa de pequeno porte poderão optar pela inscrição no Simples Nacional, recolhendo em guia única diversos tributos, como a seguir exposto.

A apuração e geração da guia de recolhimento deverá ser efetuada através do aplicativo PGDAS-D - Programa Gerador do Documento de Arrecadação do Simples Nacional.

O Simples Nacional implica o recolhimento mensal, mediante documento Único de arrecadação, dos seguintes impostos e contribuições.

I - Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ);

II - Imposto sobre Produtos industrializados (IPI);

III - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);

IV - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS);

V - Contribuição para o PIS/PASEP;

VI - Contribuição para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica, de que trata o art. 22 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, exceto no caso das pessoas jurídicas que se dediquem às atividades de prestação de serviços previstas especificamente;

VII- Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços e sobre Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal (ICMS);

VIII- Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS).

- Lucro Presumido

O IRPJ e a CSLL pelo Lucro Presumido são apurados trimestralmente.

A alíquota de cada tributo (15% ou 25% de IRPJ e 9% da CSLL) incide sobre as receitas com base em percentual de presunção variável (1,6% a 32% do faturamento, dependendo da atividade).



Este percentual deriva da presunção de uma margem de lucro para cada atividade (daí a expressão Lucro Presumido) e é predeterminado pela legislação tributária

Há alguns tipos de receita que são acrescidas integralmente ao resultado tributável, como os ganhos de capital e as receitas de aplicações financeiras.

Destaque-se, no entanto, que nem todas as empresas podem optar pelo lucro presumido, pois há restrições relativas ao objeto social e o faturamento.

Esta modalidade de tributação pode ser vantajosa para empresas com margens de lucratividade superior a presumida, podendo, inclusive, servir como instrumento de planejamento tributário.

Empresas que possuam boa margem de lucro podem, respeitados eventuais impedimentos, utilizar-se do Lucro Presumido.

Por exemplo: determinada empresa comercial possui uma margem de lucro efetivo de 15%, no entanto a administração observou que optando pelo Lucro Presumido a referida margem, para fins tributários, estaria fixada em 8%, demonstrando que este regime seria o mais interessante para este caso concreto.

Outra análise a ser feita é que as empresas tributadas pelo Lucro Presumido não podem aproveitar os créditos do PIS e da COFINS, por estarem fora do sistema não cumulativo, no entanto recolhem com alíquotas mais baixas.

Portanto, a análise do regime deve ser realizada considerando a repercussão no IRPJ, na CSLL, no PIS e na COFINS.

- Lucro Real

No Lucro Real Anual a empresa deve antecipar os tributos mensalmente, com base no faturamento mensal, sobre o qual aplicam-se percentuais predeterminados, de acordo com o enquadramento das atividades, para obter uma margem de lucro estimada (estimativa), sobre a qual recai o IRPJ e a CSLL, de forma semelhante ao Lucro Presumido.

Nesta opção, há, ainda, a possibilidade de levantar balanços ou balancetes mensais, reduzindo ou suspendendo-se o recolhimento do IRPJ e da CSLL, caso demonstre-se que o lucro real efetivo é menor do que aquele estimado ou que a pessoa jurídica está operando com prejuízo fiscal.

No fim do ano fiscal, a pessoa jurídica faz o balanço anual e apura o lucro real do exercício, calculando em definitivo o IRPJ e a CSLL e descontando as antecipações realizadas mensalmente.

Eventualmente, as antecipações podem ser superiores aos tributos devidos, ocasionando um crédito em favor do contribuinte. Então, a desvantagem é antecipar o pagamento dos tributos, tirando recursos no fluxo de caixa empresarial.

No Lucro Real trimestral, o IRPJ e a CSLL são calculados com base no resultado apurado no final de cada trimestre civil, de forma isolada. Portanto, nesta modalidade, teremos durante o ano 4 (quatro) apurações definitivas, não havendo antecipações mensais como ocorre na opção de ajuste anual.

Esta modalidade deve ser vista com cautela, principalmente em atividades sazonais ou que alternem lucros e prejuízos no decorrer do ano. Nesta modalidade, os lucros e prejuízos são apurados trimestralmente, de forma isolada.

Assim se a pessoa jurídica tiver um prejuízo fiscal de R\$ 100.000,00 (cem mil reais) no primeiro trimestre e um lucro de também R\$ 100.000,00 (cem mil reais) no segundo trimestre terá que tributar IRPJ e CSLL sobre a base de R\$ 70.000,00 (setenta mil reais), pois não se pode compensar integralmente o prejuízo do trimestre anterior, ainda que dentro do mesmo ano-calendário.

O prejuízo fiscal de um trimestre só poderá deduzir até o limite de 30% do lucro real dos trimestres seguintes.

Essa pode ser uma boa opção para empresas com lucros lineares.

Mas para as empresas com picos de faturamento, durante o exercício, a opção pelo Lucro Real anual pode ser mais vantajosa porque poderá suspender ou reduzir o pagamento do IRPJ e da CSLL, quando os balancetes apontarem lucro real menor que o estimado ou até mesmo prejuízos fiscais. Outra vantagem é que o prejuízo apurado no próprio ano pode ser compensado integralmente com lucros do exercício.

## CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo geral fazer transcrever o objetivo exatamente como no início do trabalho: Demonstrar a importância do Planejamento Orçamentário, no que tange tributos e custos em uma empresa, a fim de discorrer sobre alternativas para se planejar aparte tributária da empresa e não comprometa o fluxo de caixa para demais operações.

O planejamento estratégico tributário surge do planejamento estratégico realizado pelas empresas (que se baseia na construção de planos de ação com o objetivo de se atingir fins específicos, dentre eles o lucro).

Neste sentido o planejamento tributário estratégico usufrui de situações no âmbito da elisão fiscal (em seu plano de não-incidência tributária e sem abusos), além de se preocupar em utilizar outras figuras (imunidades e isenções fiscais) buscando uma efetiva economia fiscal nas relações jurídico-tributárias.

Isto acontece justamente, em face da necessidade de se beneficiar das variáveis fiscais, com intuito de minimizar ou não o ônus tributário que recai sobre as empresas, o qual se outorga de maneira planejada estrategicamente com o propósito de aplicar os recursos de maneira adequada, auxiliando na atividade empresarial, fomentando, inclusive no desenvolvimento econômico sustentável e social.

Portanto, tais fatos evidenciaram a necessidade de controlar os instrumentos criados para gerenciar os impostos, que são os custos que pesam no desembolso do caixa, sendo inseridos no planejamento financeiro, buscando uma maneira legal de economizar recursos através do planejamento tributário, utilizando os meios que a legislação tributária oferece.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, G. L. do. **A nova ótica do planejamento tributário empresarial**. Estudo do IBPT. Disponível em: [www.tributarista.org.br/estudos/nova-otica](http://www.tributarista.org.br/estudos/nova-otica) . Acesso em 30 set. 2022.

DÓRIA, Antonio Roberto Sampaio. **Elisão e evasão fiscal**. São Paulo: Lael, 1971. p. 49-51

FABRETTI, Láudio Camargo. **Código tributário nacional comentado**. 3. Ed. ver e atual. Com as alterações da LC nº 104/2001. São Paulo: Atlas, 2005.

GITMAN, L. J.; MADURA, J. **Administração Financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Pearson, 2003. 168, 375; 384 p.

GUTIERREZ, Miguel Delgado. **Planejamento tributário: elisão e evasão fiscal**. São Paulo: Quartier Latin, 2006.

GRECO, Marco Aurélio. **Perspectivas teóricas do debate sobre o planejamento tributário**. Revista Fórum de Direito Tributário, Belo Horizonte, a. 7, n.42, p. 09-42, nov.dez. 2009.

MATTAR, Fauze Najib; OLIVEIRA, Braulio. et. al. **Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados: estratégias e ações para alcançar e manter-se “top of market”**. São Paulo: Atlas, 2009.

PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. **Planejamento estratégico e alianças estratégicas em organizações não governamentais**: um estudo de caso. São Paulo: Plêiade, 2009.

DÓRIA, Antonio Roberto Sampaio. *Elisão e evasão fiscal*. São Paulo, RT, 1977.

WESTON, J. F.; BRIGHAN, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. 10 ed. São Paulo: Makron, 2000. 228 p.

ZDANOWICZ, J. E. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre: Sagra Luzatto, 1998.131-135.

Disponível em <http://www.portaltributario.com.br/guia/simples.html>, acesso em 30 set. 2022.

Disponível em [http://www.portaltributario.com.br/noticias/lucroreal\\_presumido.htm](http://www.portaltributario.com.br/noticias/lucroreal_presumido.htm), acesso em 30 set. 2022.